AFRIQUE
Etats-Unis

Vol.2 nº 1 Novembre 1996

Bill Clinton : les défis d'un second mandat

Premier président démocrate à être réélu pour un second mandat depuis Franklin Roosevelt, il y a soixante ans, William Jefferson Clinton a mobilisé, avec près de 50% des suffrages (contre 41% pour son adversaire républicain Bob Dole), plus de voix qu'il ne l'avait fait il y a quatre ans (43%). Ce n'est toutefois pas une victoire complète pour le président car il devra composer avec un Congrès républicain qui dispose d'une majorité renforcée. Faisant preuve d'une stratégie politique brillante au cours d'un premier mandat qui s'est soldé par un bilan économique flatteur, M. Clinton est fermement résolu à aider l'Amérique à franchir le «pont vers le xxi^e siècle». Pour cela, il aura besoin de la coopération du 'Grand Old Party' aussi bien pour les questions relevant de la politique intérieure que des affaires étrangères.

Aussitôt après les résultats du scrutin présidentiel, Bill Clinton a demandé aux Démocrates et aux Républicains de «placer le pays avant le parti», et d'abandonner «la politique de la division» afin de relever «les défis de l'Amérique». Avant même de livrer sa dernière bataille électorale (la Constitution américaine interdit à un Président de briguer un troisième mandat), Bill Clinton avait confirmé le recentrage du Parti démocrate amorcé en 1994 après le revers des Démocrates aux élections de mi-mandat, et s'était présenté comme «le Président de tous les Américains, prêt à travailler avec tous». Le soir de sa victoire, il a déclaré à Little Rock: «Les défis qui nous attendent ne sont pas des défis démocrates ou républicains, ce sont les défis des Américains... L'Amérique du centre est bien vivante.»

Le savoir-faire électoral du président Clinton explique en partie la défaite de Bob Dole, dont ce n'était pas la première tentative dans la course à la Maison Blanche. L'ancien chef de la majorité au Sénat restera l'un des grands législateurs américains, mais son image d'*insider* de la politique, forgée pendant trente-cinq années de présence au Congrès, a contribué à l'éloigner des préoccupations quotidiennes des électeurs. Un certain retournement de l'opinion contre le Parti républicain a aussi joué en sa défaveur. La «révolution républicaine» lancée en 1994 au Congrès par Newt Gingrich, speaker de la Chambre des représentants, qui avait sou-

– suite page 4

Les élections en chiffres

Une forte abstention était pressentie devant la victoire quasi certaine de Bill Clinton. Le taux de participation à l'élection présidentielle s'est élevé à 49 % de la population en âge de voter, alors que la participation à l'élection présidentielle se situe en moyenne à 55 % depuis 1940. Les femmes ont été plus nombreuses que les hommes à se rendre aux urnes et 54 % d'entre elles ont voté pour le président Clinton, 37 % pour Bob Dole et 7 % pour Ross Perot et son Parti de la réforme (dont le score total a atteint 8 %, loin des 19 % obtenus en 1992). Cet écart s'est retrouvé dans les élections au Congrès, où les femmes ont majoritairement voté démocrate. La protection des grands programmes sociaux, que l'électorat féminin estime mieux assurée par les Démocrates, a été déterminante.

Selon une analyse démographique du scrutin réalisée par l'American Enterprise Institute, M. Clinton a obtenu 44 % du vote des Blancs, 84 % du vote afro-américain, 70 % des suffrages latino-américains et 41 % du vote des Américains d'origine asiatique.

Sommaire

Etats-Unis
Bill Clinton : les défis d'un second mandat 1
Le nouveau Congrès américain 4
L'exercice de la démocratie directe 5
La transition 6

Politique étrangère
Washington souhaite faciliter le retour pacifique des réfugiés 3

Le budget de l'aide à l'étranger 7
Répartition de l'aide bilatérale 7
Demande de crédits pour l'Afrique 8

Un partenariat politique et militaire pour la paix 9
Warren Christopher : un défenseur inlassable de la paix

Démocratie
Mali : un pays qui manque de tout, sauf de démocratie 11
Par Howard French, du *New York Times*

Développement
Maîtriser la faim et la malnutrition 12
La sous-alimentation dans les PVD 12
Le GCRAI : privilégier la vulgarisation 13

Réformer la fonction publique 14
Ouganda : un réaménagement en profondeur 15

Médias
« Made in Madagascar » 16
Aider les professionnels de la presse 18

Publications
Ouvrages récemment publiés par Nouveaux Horizons 19
Série Economie 20

AFRIQUE ETATS-UNIS est une publication bimestrielle des Services américains d'information et de relations culturelles (USIS), ayant pour but de faire connaître les événements politiques, économiques et culturels aux Etats-Unis ainsi que les relations entre Washington et l'Afrique. Certains articles ne reflètent pas nécessairement les points de vue du gouvernement américain, et ne peuvent être reproduits sans autorisation.

Washington souhaite faciliter le retour pacifique des réfugiés

Les Etats-Unis sont prêts à renforcer la mission humanitaire internationale dans la région des Grands Lacs afin de faciliter l'acheminement des secours et le retour pacifique des réfugiés au Rwanda. Environ 700 000 réfugiés rwandais ont quitté le Zaïre pour retourner en grande majorité dans leur pays mais aussi au Burundi et en Tanzanie. Afin d'encourager le rapatriement volontaire des autres Rwandais (ils seraient encore quelque 500 000 au Zaïre), Washington a annoncé que des troupes américaines étaient prêtes à parachuter des vivres et des médicaments dans la région, la participation américaine restant liée à l'autorisation des gouvernements rwandais et zaïrois de survoler leurs territoires. La Maison Blanche a également demandé que «les organisations humanitaires aient immédiatement accès aux réfugiés et aux personnes déplacées se trouvant encore au Zaïre».

Après l'envoi d'une quarantaine de militaires américains (spécialistes médicaux, ingénieurs et experts en sécurité) pour évaluer la situation dans l'est du pays, trois unités de 700 hommes ont été déployées près des aéroports de Kigali (Rwanda), Mombasa (Kénya) et Entebbe (Ouganda) afin de contribuer aux opérations humanitaires et au maintien du trafic aérien.

Pour aider le gouvernement rwandais à accueillir les réfugiés de retour dans leur pays, Washington a affecté 140 millions de dollars supplémentaires aux secours d'urgence. Sur ce total, l'Agence américaine pour le développement international (USAID) versera 37,5 millions de dollars à l'aide non alimentaire et 72 millions de dollars à la distribution de vivres. L'équipe de secours aux victimes de catastrophes de l'USAID, connue sous son sigle DART, et qui est dans la région depuis plusieurs semaines, devait commencer rapidement les décaissements aux organisations non gouvernementales et aux agences des Nations Unies sur place. Ces crédits sont en particulier destinés aux programmes d'aide aux enfants non accompagnés, à la fourniture de vivres et de médicaments ainsi que de camions pour le transport des réfugiés.

Le Bureau de la population et des migrations au sein du département d'Etat a pour sa part mobilisé 30 millions de dollars en réponse à l'appel de contributions d'urgence. Les fonds seront principalement affectés aux programmes destinés à faciliter le rapatriement des réfugiés dans la région. Le département d'Etat a en outre alloué 500 000 dollars pour l'affectation d'agents supplémentaires à la surveillance des droits de l'homme.

Par ailleurs, les pays donateurs réunis le 23 novembre à Genève (Suisse) sous la présidence de M. Don Boudria, ministre canadien de la coopération internationale, sont convenus d'une stratégie de réintégration des réfugiés et de la reconstruction du Rwanda, avec l'aval du gouvernement rwandais qui avait soumis un plan détaillé aux organismes caritatifs. Le développement des autres pays de la région – le Burundi, la Tanzanie et le Zaïre – était également à l'ordre du jour.

Selon Mike McCurry, porte-parole de la Maison Blanche, le gouvernement des Etats-Unis a déjà entamé des discussions avec d'autres nations sur la mise en place d'une mission de suivi. Il faut d'une part «inciter les réfugiés de retour dans leurs communes à reprendre des activités agricoles afin qu'ils puissent subvenir à leurs besoins». Au Rwanda, l'USAID a commencé à distribuer des semences et des outils qui leur permettront de faire les semailles en février. Il est d'autre part impératif de sauver des vies. La malnutrition et le choléra constituent des risques sérieux qui nécessitent une intervention extérieure. L'Organisation mondiale de la santé a envoyé des épidémiologistes et des ingénieurs sanitaires dans la région des Grands Lacs afin de renforcer les structures locales et mettre en place un réseau de communication sanitaire. ■

– suite de la page 1

haité le «réveil de la véritable Amérique, celle des valeurs conservatrices», a alarmé une partie de l'électorat tout en contribuant à diviser le Parti républicain.

Selon Milton Bins, président du Council of Ten, un réseau national de Républicains afro-américains, Bill Clinton a gagné «parce qu'il a une vision précise de l'avenir et qu'il a su l'ancrer dans les réalités quotidiennes des électeurs. Les Républicains, eux, n'ont jamais évoqué l'avenir pendant leur campagne, et ils ont négligé une vaste partie de l'électorat, notamment les minorités.»

Si M. Clinton n'a pas tout à fait atteint les 50% des suffrages populaires qu'il recherchait, il s'est en revanche assuré une avance considérable dans le décompte des voix du Collège électoral. Il a en effet obtenu 379 voix sur 538 (la majorité requise est de 270 voix) dans 31 Etats plus le District de Columbia (enclave géographique de la capitale fédérale, Washington). Son adversaire républicain, Bob Dole, a pour sa part recueilli les 159 voix restantes, dans 19 Etats.

Chaque Etat a un quota de Grands Electeurs équivalent au nombre de ses élus à la Chambre des représentants et au Sénat. Ce sont eux, au nom des électeurs et du parti qu'ils représentent, qui votent pour le «ticket» présidentiel. Ils devaient se réunir officiellement le 16 décembre dans les capitales des Etats pour entériner le scrutin populaire, et leur choix sera ratifié le 6 janvier par les deux chambres.

Gouverneurs: loin de l'équilibre politique

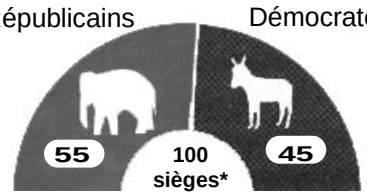
Démocrates et Républicains ont gagné un siège lors des élections pour les postes de gouverneurs, qui se sont déroulées parallèlement à l'élection présidentielle, le 5 novembre. Sur les onze postes à pourvoir, sept ont été remportés par les Démocrates, dont celui du New Hampshire, et quatre par les Républicains qui ont repris celui de Virginie occidentale. Les Républicains contrôlent trente-deux postes de gouverneurs, les Démocrates n'en disposant que de dix-sept (il y a un indépendant). Deux Démocrates ont fait plus particulièrement parler d'eux. Victorieuse dans le New Hampshire, fief traditionnel des Républicains, Jeanne Shaheen est aussi la première femme gouverneur de cet Etat. Gary Locke est, quant à lui, le premier gouverneur d'origine asiatique d'un Etat autre qu'Hawaï.

Le nouveau Congrès américain

Dans l'ensemble, les Républicains ont conforté leur majorité au Sénat, où ils disposent maintenant de 55 voix, contre 45 aux Démocrates. A la Chambre des représentants, l'avance républicaine s'est réduite d'une dizaine de sièges, mais elle reste réelle avec 228 élus républicains, contre 206 pour les Démocrates.

Sénat

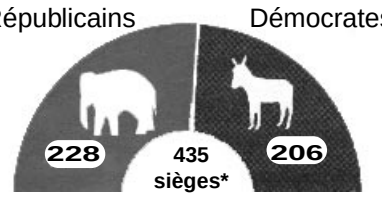
Les sièges de sénateur sont renouvelés par tiers tous les deux ans (mandat de six ans)



*En cas d'égalité des voix lors d'un vote, le vice-président est appelé à voter pour trancher.

Chambre des représentants

Renouvelée en totalité tous les deux ans



*Un indépendant

La mise en place du 105e Congrès

Les membres républicains et démocrates de la Chambre des représentants ont réélu leurs leaders pour un nouveau mandat (les élections au Sénat doivent avoir lieu en décembre). Dans le camp démocrate, Richard Gephardt (Missouri) et David Bonior (Michigan) continueront à assumer les fonctions respectives de chef de la minorité et chef de file du parti.

Les Républicains, pour leur part, ont réitéré leur confiance à Richard Armey (Dallas, Texas) en tant que chef de la majorité, et à Tom Delay (Houston, Dallas), chef de file du parti. Réélu à l'unanimité à la présidence de la Chambre, Newt Gingrich (Georgie) sera officiellement investi de ses fonctions lorsque le 105e Congrès se réunira le 7 janvier prochain. D'une sensibilité politique marquée à droite, il mène depuis son élection au Congrès en 1979 une véritable croisade contre les Démocrates. Au lendemain de l'élection présidentielle, il s'est toutefois engagé à coopérer avec le gouvernement de M. Clinton. «La dernière législature a été marquée par l'affrontement, la prochaine sera celle de la réalisation des objectifs politiques», a-t-il affirmé. Les Démocrates se sont pour leur part déclaré prêts au compromis à condition que l'aile la plus conservatrice du Parti républicain fasse un pas vers le centre.

Confrontation ou consensus ?

Dans le régime politique américain, qui est fondé sur le partage et l'équilibre des pouvoirs, il est courant que le Président appartienne à un parti

Bill Clinton saluant la foule pendant la campagne présidentielle.

et que le Congrès soit majoritairement de l'autre. Il est par conséquent normal que l'exécutif et le législatif s'opposent sur des programmes de politique générale. La cohabitation entre la Maison Blanche et le Congrès va se poursuivre pendant au moins deux ans, jusqu'aux élections de mi-mandat en 1998. Il est de l'intérêt politique des deux partis de parvenir à un accord sur le budget et les autres questions économiques en jeu, estiment pour leur part les politologues, car c'est précisément ce que souhaitaient les électeurs américains dans leur choix pour un gouvernement divisé. «Lorsqu'on regarde cette élection de près, pas seulement la mienne, mais celles des parlementaires que les Républicains ont remporté avec très peu de voix, on constate que les Américains sont idéologiquement rassemblés au centre, mais ils veulent que ce centre soit actif, a affirmé le président Clinton. Ils veulent que Démocrates et Républicains travaillent ensemble dans un esprit d'harmonie et d'unité.»

Bill Clinton et les dirigeants républicains se sont d'ores et déjà mis d'accord sur l'une de leurs priorités respectives: la résorption du déséquilibre budgétaire d'ici à 2002. Cet accord n'exclut pas une rude bataille entre la Maison Blanche et le Congrès car, si le président souhaite l'équilibre des finances publiques, il n'a pas l'intention de sacrifier les programmes sociaux comme Medicare (assurance-maladie pour les personnes âgées).

Les défis du président réélu

Pour les économistes de Wall Street, la coexistence d'un Exécutif démocrate et d'un Congrès républicain devrait conduire à une politique centriste, à même de favoriser une croissance soutenue. Pour 1996, cette croissance a été chiffrée à environ 3%, taux que de nombreux pays industrialisés envient aux Etats-Unis, commente Joseph Stiglitz, qui dirige le Comité des conseillers économiques du président Clinton.

Si les électeurs américains avaient sanctionné en 1992 les mau-

L'exercice de la démocratie directe

Parallèlement à l'élection présidentielle, un grand nombre de référendums locaux ont été tenus dans une vingtaine d'Etats. Certains de ces scrutins n'avaient qu'un intérêt local – par exemple, en Floride, une taxe sur le sucre a été instituée pour financer la protection du parc des Everglades -, d'autres ont abordé des questions politiques de portée nationale: la limitation de mandat des élus, la fiscalité ou l'augmentation du salaire minimum. Cette pratique référendaire, qui s'est instituée au début du siècle, permet aux citoyens de s'exprimer sur des questions souvent laissées de côté par les candidats aux élections, mais autour desquelles s'organisent de véritables débats de société. Le débat le plus animé a eu lieu en Californie où les électeurs se sont prononcés contre les programmes de l'*affirmative action*, qui visent depuis trois décennies à réduire l'inégalité des chances pour les minorités raciales et les femmes face à l'emploi et à l'éducation. Présenté par Pete Wilson, le gouverneur républicain du Golden State, le référendum, qui a été adopté à une majorité de 56% des voix, ne remet pas en cause les programmes fédéraux. Face à ses implications sociales et économiques, il est toutefois fort probable qu'il sera contesté devant les tribunaux californiens et fédéraux.

vais résultats apparents du gouvernement de George Bush, c'est à nouveau l'économie, mais sa bonne santé cette fois, qui a été un facteur déterminant de la victoire de Bill Clinton. Quelque 10,5 millions d'emplois ont été créés depuis 1993 et, selon les estimations de la Maison Blanche, plus des deux tiers des nouveaux postes de travail correspondent à des emplois qualifiés. Depuis plus de deux ans, le taux de chômage est inférieur à 6%, et l'inflation est bien maîtrisée. Le déficit budgétaire, qui a été ramené de plus de 290 milliards de dollars en 1992 à 107 milliards de dollars quatre ans plus tard, est actuellement le plus bas depuis 1981. Cependant, face à la détérioration prévue du déficit en 1997, l'Exécutif sera confronté à des décisions difficiles. La réforme du système de santé et de l'aide publique, comme celle du financement des campagnes électorales, devront se faire avec l'opposition.

Déterminé à renforcer le rôle de l'Amérique dans l'instauration de la paix dans le monde, le président Clinton a commencé son second mandat avec un ordre du jour très chargé en politique étrangère, et ses proches collaborateurs seront très actifs au cours des six prochains mois tant sur le front de la diplomatie que de la sécurité intérieure. Avant son départ pour l'Australie et les Philippines où il a assisté fin novembre à la conférence sur la coopération économique Asie-Pacifique (APEC), M. Clinton a notamment étudié la possibilité d'une éventuelle participation des Etats-Unis à une force internationale dans l'est du Zaïre.

La transition

La réélection de Bill Clinton implique un remaniement du gouvernement ainsi que des changements parmi le personnel de la présidence. La nouvelle administration devra être en place lorsque le chef de la Maison Blanche prêtera serment le 20 janvier prochain. L'attitude du Congrès, qui doit entériner les nominations ministérielles, donnera une première indication sur les possibilités de cohabitation.

Leon Panetta, secrétaire général de la Maison Blanche, a été nommé chef de l'équipe de transition. Il sera remplacé dans ses fonctions par Erskine Bowles, qui avait collecté des fonds pour la campagne électorale de Bill Clinton en 1992. Choisi après les élections pour diriger la Small Business Administration, il s'était fait le porte-parole du Président en matière de création d'entreprises, notamment auprès des femmes et des minorités.

Plusieurs personnalités gouvernementales ont déjà annoncé leur départ. C'est le cas du secrétaire d'Etat Warren Christopher (voir article page 9), de William Perry, secrétaire à la Défense, Mickey Kantor, secrétaire au Commerce, Robert Reich, secrétaire au Tavail, et Hazel O'Leary, secrétaire à l'Energie. ■

Récemment publié... Récemment publié... Récemment publié...

BILL CLINTON

QUAND HISTOIRE ET ESPOIR SE RENCONTRENT

Coédition Nouveaux Horizons (Afrique)/Odile Jacob (France)

Publié le 21 août aux Etats-Unis, le livre-programme du président Bill Clinton, destiné à convaincre le lecteur-électeur, rend compte des valeurs qui ont guidé son administration pendant près de quatre ans.

L'Amérique reste à bien des égards un modèle. Modèle d'une économie en croissance, modèle d'une société créatrice de millions d'emplois, modèle d'une nation réunissant hommes et femmes d'origines diverses. Aujourd'hui comme hier, elle démontre sa formidable capacité à s'adapter et à rebondir.

Pour la première fois dans un livre, le président des Etats-Unis en exercice expose sa vision personnelle du rêve américain, un rêve qu'il entend, demain comme aujourd'hui, contribuer à transformer en réalité.

Un document politique mais aussi, sur bien des sujets, de l'éducation à la fiscalité, des choix à méditer.

Le budget de l'aide à l'étranger

Le projet de loi de finances voté le 30 septembre par le Congrès pour l'année budgétaire ayant commencé le 1er octobre comprend plus de 12,1 milliards de dollars destinés à l'aide à l'étranger. Ce montant, à peu près égal à celui de l'an dernier, est en revanche inférieur de 800 millions de dollars à celui qu'avait demandé la Maison Blanche.

En incluant les dispositions relatives à l'aide à l'étranger dans la nouvelle loi, le Sénat et la Chambre des représentants ont évité un conflit prolongé au sujet des programmes de planification familiale, qui avait l'an dernier retardé de plusieurs mois le vote de la loi relative à l'aide à l'étranger.

Les pays africains, auxquels une enveloppe totale de 970 870 millions de dollars (aide au développement et aide humanitaire) est allouée, bénéficieront en outre de la reconstitution des ressources de l'Association internationale de développement (IDA). En dépit de fortes restrictions budgétaires, le Congrès a affecté 700 millions de dollars à l'IDA, marquant ainsi sa volonté de soutenir cet organisme de la Banque mondiale. L'IDA vient en aide aux pays les plus pauvres en leur accordant des prêts de longue durée à des taux préférentiels. Cette onzième reconstitution de l'IDA permettra à ces pays d'obtenir quelque 22 milliards de dollars de crédits des banques commerciales pour des projets de développement, sur une période de trois ans (juillet 1996 à juin 1999).

Parmi les autres crédits votés au titre de l'aide à l'étranger figurent :

– 11,5 millions de dollars pour la Fondation africaine de développement ;

REPARTITION DE L'AIDE BILATERALE
Exercice 1997
(en millions de dollars)

Afrique du Sud	82,7
Angola	46,9
Bénin	18,6
Burundi	2,6
Erythrée	15,1
Ethiopie	104,6
Ghana	54,7
Guinée	15,9
Guinée-Bissau	6,3
Kénya	27,3
Libéria	52,0
Madagascar	22,4
Malawi	43,0
Mali	38,4
Mozambique	49,4
Namibie	10,8
Niger	9,6
Nigéria	7,5
Rwanda	58,6
Sénégal	27,4
Somalie	6,2
Tanzanie	23,5
Ouganda	52,4
Zambie	20,3
Zimbabwé	24,7
Prog. régional Afrique	75,4
Init. pour la Corne de l'Afrique	15,0
Init. pour l'Afrique australe	38,7
REDSO (1) : Af. de l'Est	5,9
Af. de l'Ouest	14,4
Sahel	0,5
Total :	**970,8**

(1) Services régionaux de développement économique

(Les chiffres indiqués par pays comprennent le Fonds de développement pour l'Afrique et, selon les cas, les Titres II ou III du programme PL 480.)

– 17,5 millions de dollars pour le Fonds international de développement agricole et

– 35 millions de dollars pour le Fonds mondial de l'environnement.

Le budget 1997 prévoit également des crédits de 385 millions de dollars pour les programmes de planification familiale. Selon les termes de la nouvelle loi, ces fonds ne peuvent pas être utilisés pour des programmes d'interruption volontaire de grossesse. Doté de 600 millions de dollars, un nouveau fonds de protection de l'enfance a été créé, regroupant plusieurs programmes. Sur ce total, 100 millions de dollars seront affectés à l'UNICEF et 25 millions au titre de l'éradication de la poliomyélite, en particulier en Afrique et en Asie.

Par ailleurs, 117 millions ont été prévus pour les programmes de prévention du sida, 700 millions à l'aide aux réfugiés et 190 millions à l'aide aux victimes de catastrophes.

Washington affecte en outre 213 millions de dollars à la lutte contre le trafic de stupéfiants, soit une hausse de 98 millions de dollars par rapport à l'année précédente. Aucune aide financière ne sera toutefois versée à des forces de sécurité étrangères si le Département d'Etat estime que ces forces ont commis de graves violations des droits de l'homme.

L'USAID : un budget en hausse pour 1997

Le Président a demandé une dotation budgétaire de 6, 881 milliards de dollars pour les programmes gérés par l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID). Ce montant, qui comprend également des programmes gérés conjointement avec le Département d'Etat, est légèrement supérieur aux crédits alloués l'année précédente (6,573 milliards de dollars).

La demande de crédits au titre de l'aide au développement s'élève à plus de un milliard de dollars, dont 704 millions de dollars pour le Fonds de développement pour l'Afrique (FDA).

Depuis sa création en 1987 par le Congrès, le Fonds de développement pour l'Afrique a permis de relever des défis difficiles : promouvoir une expansion diversifiée (dans l'agriculture, les entreprises et l'éducation), stabiliser la population mondiale, protéger l'environnement, encourager la démocratie et la participation politique et aider les pays à s'engager sur la voie d'une croissance durable. Les 704 millions demandés pour le FDA seront affectés aux pays qui ont mis en place des politiques économiques saines et de bonnes méthodes de gestion des affaires publiques.

L'aide alimentaire prévue dans le cadre du programme PL 480 (Des vivres pour la paix) est inscrite au budget 1997 pour un total de 877 millions de dollars, dont 246,8 millions de dollars pour l'Afrique. ■

La loi 480 : des vivres pour la paix

L'aide alimentaire prévue dans le cadre du programme PL 480 est répartie en trois programmes.

• Le Titre I, qui est administré par le département de l'Agriculture, autorise l'octroi de prêts à long terme et à faible taux d'intérêt aux pays en développement pour financer l'achat de produits américains qui peuvent ensuite être revendus afin de générer des devises.

• Le Titre II, géré par l'USAID, prévoit le don de denrées alimentaires dans le cadre d'opérations humanitaires ainsi que pour des besoins de développement à plus long terme.

• Le Titre III, également administré par l'USAID, permet l'octroi de subventions de gouvernement à gouvernement afin de renforcer la sécurité alimentaire dans les pays les moins développés.

DEMANDE DE CREDITS POUR L'AFRIQUE
(en millions de dollars)

	Croissance économique	Santé et population	Environnement	Démocratie	Aide humanitaire	Total
Fonds de développement pour l'Afrique	296,9	228	112,8	66,3	-	704
PL 480 - Titre II	-	-	-	-	220,1	220,1
PL 480- Titre III	26,7	-	-	-	-	26,7
Fonds de soutien économique	20,0	-	-	-	-	20,0
TOTAUX	343,6	228	112,8	66,3	220,1	970,8

Source : Bureau pour l'Afrique, USAID

Un partenariat politique et militaire pour la paix

Lors du voyage officiel qui l'a conduit dans cinq nations africaines – Mali, Ethiopie, Tanzanie, Angola et Afrique du Sud – en octobre, le secrétaire d'Etat américain **Warren Christopher**, a réaffirmé la volonté du gouvernement des Etats-Unis de contribuer à la démocratisation et au développement économique du continent ainsi qu'à la coopération régionale et au règlement des conflits. Amplement commentée par la presse africaine comme par la presse américaine, la mission de M. Christopher – l'une des dernières en sa qualité de secrétaire d'Etat – montre l'importance croissante des relations américano-africaines et la place de l'Afrique dans l'élaboration de la politique étrangère à Washington. Devant l'intensification des affrontements interethniques, le haut responsable américain avait souligné la nécessité de mettre sur pied une force interafricaine de paix, proposition qui a été accueillie favorablement par l'Organisation de l'unité africaine (OUA).

Le gouvernement de M. Clinton a fait de « grands efforts pour maintenir son aide à l'Afrique au niveau antérieur alors que les crédits affectés à l'aide à l'étranger diminuent, a souligné Warren Christopher, qui était accompagné dans son voyage par George Moose, secrétaire d'Etat adjoint aux Affaires africaines, et Carol Paisley, responsable du Bureau pour l'Afrique à l'USAID. Le montant de l'aide au développement pour l'Afrique n'est certes pas aussi élevé que nous le souhaiterions, mais il reste substantiel. » Le continent incarne une multitude de questions d'importance mondiale figurant parmi les priorités de Washington en matière de politique étrangère. L'environnement – notamment le déboisement et la désertification – la population et les droits des femmes, les maladies infectieuses et le trafic de stupéfiants sont autant de questions sur lesquelles Warren Christopher a souhaité attirer l'attention des dirigeants africains. Le secrétaire d'Etat a également mis l'accent sur la nécessité de resserrer les liens commerciaux entre les Etats-Unis et l'Afrique, une cause dont l'ancien secrétaire au Commerce Ron Brown s'était fait le protagoniste avant sa disparition brutale en avril dernier.

A chacune des étapes de son voyage, M. Christopher a évoqué toutes ces questions avec les chefs d'Etat et de hauts responsables africains. Outre le président malien Oumar Konaré, dont il a loué les « efforts pour renforcer la démocratie et encourager la réconciliation nationale », le secrétaire d'Etat s'est entretenu avec le Premier ministre éthiopien Meles Zenawi dont le pays a rejoint les Etats-Unis dans la lutte contre le terrorisme international, en particulier contre la menace que le Soudan fait peser sur les Etats voisins et le reste du monde. M. Christopher a également rencontré les présidents Benjamin Mkapa de Tanzanie, José Eduardo dos Santos d'Angola et Nelson Mandela d'Afrique du Sud.

En Angola, M. Christopher a eu des entretiens avec les responsables de la Mission de vérification des Nations Unies (UNAVEM), dont le mandat arrive à terme. Le secrétaire d'Etat a invité le gouvernement an-

UN DÉFENSEUR INLASSABLE DE LA PAIX

Après vingt-cinq années passées au service de trois gouvernements démocrates, Warren Christopher, secrétaire d'Etat depuis le 20 janvier 1993, a remis sa démission au président Bill Clinton qui lui avait demandé, il y a quatre ans, de prendre la tête de son équipe de transition. Rendant hommage au diplomate et au conseiller qui l'avait alors guidé dans le choix des membres de son cabinet, le président a salué l'intégrité, l'intelligence et le profond sens des valeurs dont a fait preuve le haut fonctionnaire dans ses nombreuses missions.

Entré au service de l'Etat en 1961, Warren Christopher fut nommé six ans plus tard par le président Lyndon Johnson au poste de secrétaire adjoint à la Justice. Devenu secrétaire d'Etat adjoint dans le gouvernement Carter, il se fit alors le porte-parole des droits de l'homme. Ce sont toutefois ses qualités de diplomate – on lui doit la libération en 1981 des cinquante-deux otages américains détenus en Iran – qui lui donnèrent sa pleine envergure politique. La même année, il reçut des mains du président Jimmy Carter la Medal of Freedom, la plus haute décoration civile des Etats-Unis.

Après ses études de droit, Warren Christopher était devenu l'un des collaborateurs de William Douglas, juge à la Cour suprême, et il avait commencé sa carrière d'avocat en 1950 dans la firme O'Melveny & Myers, dont il fut le président de 1980 à 1992.

golais et l'UNITA à agir rapidement afin de respecter leurs obligations respectives pour renforcer le processus de paix. En 1995, les Etats-Unis ont fourni cent millions de dollars pour financer des programmes visant la réforme de l'économie angolaise, la démobilisation des soldats, l'édification d'institutions démocratiques et l'aide aux victimes de guerre.

Lors de son passage à Arusha en Tanzanie, Warren Christopher a rencontré les six juges du Tribunal pénal international pour le Rwanda (TPIR), chargé de traduire en justice les auteurs du génocide de 1994. Depuis sa création, Washington a accordé au Tribunal des crédits de 9,5 millions de dollars auxquels s'ajouterait une nouvelle contribution de 650 000 dollars pour permettre l'embauche d'enquêteurs et de procureurs supplémentaires. C'est aussi à Arusha, où se rencontrent les chefs d'Etat de la région des Grands Lacs pour trouver une solution au conflit qui dévaste le Rwanda, le Burundi et le Zaïre que le secrétaire d'Etat s'est entretenu avec M. Daniel arap Moi, président du Kénya, M. Yoweri Museveni, président de l'Ouganda, et l'ancien président tanzanien Julius Nyerere, médiateur dans la crise du Burundi. Les responsables africains, réunis pour réexaminer les sanctions appliquées au Burundi depuis le renversement du gouvernement civil par un coup d'Etat militaire, se sont déclarés favorables au concept d'une force interafricaine de maintien de la paix.

Un moyen efficace de réaction aux crises

Soulignant qu'il était temps de créer un nouveau partenariat politique et militaire, le secrétaire d'Etat a invité les dirigeants africains à mettre sur pied une force interafricaine d'intervention, initiative à laquelle les Etats-Unis sont prêts à apporter un appui important. Cette force serait constituée de troupes africaines qui bénéficieraient d'un soutien logistique et financier des Etats-Unis. Il ne s'agit pas de créer une armée permanente, a souligné Warren Christopher, mais les troupes, qui seraient dirigées par des Africains, devraient pouvoir être regroupées rapidement et seraient déployées sous les auspices de l'ONU. Leur mission consisterait à protéger les civils, garantir la livraison des secours humanitaires et contribuer au règlement des conflits dans le continent.

L'idée n'est pas nouvelle. Il s'agit en fait d'une initiative qui s'appuie sur des décisions prises par les Nations Unies et l'OUA. Ces deux organisations ont déjà établi des cadres permettant aux pays africains de désigner les unités militaires susceptibles de participer à des opérations régionales de maintien de la paix et de secours humanitaires.

«La meilleure stratégie de prévention des conflits consiste à promouvoir la démocratie. Seule la démocratie peut permettre aux Africains de régler leurs conflits internes par un bulletin de vote, non par les armes. Le Mali, la Namibie et le Mozambique sont autant de leçons que les Africains donnent au monde. Les investissements que nous faisons aujourd'hui dans le domaine de la démocratie peuvent éliminer les crises de demain,» a affirmé M. Christopher.

Les démarches toujours plus nombreuses de l'OUA pour surveiller l'évolution des conflits et servir de médiateur commencent à porter leurs fruits. Au cours des dernières années, la diplomatie discrète de l'OUA a permis au Congo et aux Comores de rester sur la voie de la démocratie. Aujourd'hui, il est impératif de «trouver des moyens novateurs permettant aux pays africains de coopérer et à la communauté internationale de les aider, a ajouté le haut responsable américain. Le moment est venu pour les Africains de s'appuyer sur leurs compétences et de forger un nouveau partenariat [...] Les Etats-Unis sont prêts à appuyer cette initiative par un soutien financier substantiel qui viendrait en supplément des huit millions de dollars que Washington consacre déjà à l'OUA et à son Centre de gestion des conflits.»

L'OUA aura cependant besoin de l'aide et de la participation des organismes régionaux africains. «C'est pourquoi Washington a affecté, ces douze derniers mois, quarante millions de dollars à l'ECOMOG – force interafricaine d'interposition de la Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest – au Libéria. C'est dans ce même esprit que le gouvernement américain a lancé l'Initiative en faveur de l'Afrique orientale, qui réunit Etats, organismes régionaux et organisations non gouvernementales.» ■

Don américain pour protéger les parcs naturels en Tanzanie

Lors de sa visite à Arusha, le secrétaire d'Etat Warren Christopher a remis au gouvernement tanzanien deux millions de dollars afin de l'aider à faire appliquer de manière plus stricte la loi sur la protection de la faune et de la flore et la Convention sur le commerce international d'espèces en voie d'extinction. Cette subvention permettra également de financer des programmes de formation en gestion des ressources naturelles à l'intention de la population locale.
Outre cette aide financière, Washington a offert à la Tanzanie un avion Cessna 182 destiné à l'observation et à la surveillance de la faune et à la lutte contre le braconnage. Au cours des six dernières années, l'appareil a servi à à la mise en œuvre d'un programme de gestion des ressources naturelles financé par l'Agence américaine pour le développement international.

Mali : un pays qui manque de tout, sauf de démocratie

Par Howard French

En pleine circulation, des vendeurs ambulants proposent un grand nombre des journaux qui, à Bamako, ont vu le jour aussi vite que des champignons sous une pluie printanière. La plupart des gens se contentent de lire les gros titres des quotidiens en vente sur les éventaires, économisant ainsi les quelques pièces nécessaires pour acheter l'essentiel vital.

En quatre ans, le Mali est devenu l'une des démocraties les plus dynamiques d'Afrique. Cependant, comme le montrent chaque jour des scènes semblables à celle-ci dans la capitale, le changement politique radical commence à faire oublier les dures réalités économiques. Les pays voisins du Mali remettent en cause, les uns après les autres, le renouveau démocratique qui, au début des années 90, s'est étendu à l'Afrique de l'Ouest et du centre. Des gouvernements élus ont été renversés, les élections truquées. Pour justifier ce changement de direction, certains prétendent qu'il faut une classe moyenne et une croissance économique soutenue pour que la démocratie puisse s'épanouir. Or, à l'instar d'une poignée de pays africains, le Mali, doté de ressources naturelles modestes, s'accroche résolument à son système démocratique. Et, malgré les difficultés, ses dirigeants et la population voient dans la démocratie l'un de leurs principaux atouts.

Les Maliens ont parlé fièrement de leur réussite au secrétaire d'Etat Warren Christopher, lors de son voyage récent en Afrique subsaharienne. Le haut fonctionnaire avait déclaré qu'il avait choisi de rendre visite à leur pays parce que c'était une « démocratie à l'écoute de sa population ». Le Mali, qui accueille actuellement le plus important contingent de volontaires du Corps de la Paix, est également l'un des principaux bénéficiaires de l'aide américaine en Afrique. En fait, l'aide extérieure représente environ 20 % du budget national.

Plus important encore pour les Maliens, la démocratie leur permet de prendre des décisions consensuelles sur l'utilisation de leurs maigres ressources, les aide à endiguer la corruption et renforcer la stabilité, dans une région connue pour ses coups d'Etat à répétition. « La démocratie nous donne un dialogue social et une méthode de gouvernement, affirme le président Alpha Oumar Konaré. Plus les gens participent, plus ils attachent d'importance à la construction de leur nation. Grâce à la participation et à la transparence, nous avons réussi à limiter les tensions ethniques qui déchirent tant de pays d'Afrique et à éviter le gaspillage qui en ruine tant d'autres. »

M. Konaré a été élu en 1992, un an après un soulèvement populaire et un coup d'Etat militaire qui ont mis fin à vingt-trois ans de dictature. Pour que la démocratie ne reste pas une abstraction aux yeux d'une population en majorité rurale et très peu scolarisée, le gouvernement a pris des mesures nouvelles, en encourageant la création de stations de radio indépendantes et en lançant un ambitieux programme de décentralisation administrative. Mais la mesure la plus spectaculaire est sans doute la mise en place, l'an dernier, d'une sorte de forum national annuel, ouvert à tous. Lors de cet événement, qui s'étend sur plusieurs jours en décembre et qui est retransmis en direct sur la radio nationale, le Premier ministre et les membres du gouvernement répondent publiquement aux questions de citoyens qui viennent ou écrivent des quatre coins du pays.

« Ce qui compte, c'est que les gens savent qu'ils ont le droit de critiquer et de remettre en question leurs dirigeants, et ça, c'est un facteur de changement important », déclare Tore Rose, le représentant local du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

La réalité quotidienne ne pourrait pourtant être plus dure. Ce vaste pays est constitué aux deux tiers de terres désertiques, et la plupart de ses dix millions d'habitants s'entassent sur les rives du Niger, où ils vivent d'agriculture et d'élevage. Le revenu moyen annuel par tête est de 250 dollars, et 80 % des femmes et 70 % des hommes sont illettrés. Le gouvernement a fait de l'éducation et du contrôle des naissances ses priorités absolues. Selon les responsables de l'aide internationale, si le gouvernement fait maintenant les bons choix, le Mali peut éviter la misère perpétuelle et s'engager sur la voie d'un progrès lent mais significatif. La transition vers la démocratie constitue, estiment-ils, une étape essentielle de ce processus. ■

Extrait d'un article de Howard French, avec l'autorisation du *New York Times*.
© 1996 The New York Times Company.

Maîtriser la faim et la malnutrition

La relation entre la sécurité alimentaire, la pauvreté, la réforme des politiques agricoles nationales et la recherche a suscité un vif intérêt lors du Sommet mondial de l'alimentation qui s'est tenu à Rome (Italie) du 13 au 17 novembre. Organisée sous les auspices de la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), la conférence internationale a abouti à l'adoption d'un plan d'action destiné à guider les initiatives nationales de lutte contre la pauvreté et la malnutrition, dans l'espoir d'une sécurité alimentaire permanente. Dans la Déclaration adoptée par les quelque 180 pays participants, le «droit de quiconque d'avoir accès à une nourriture salubre et nutritive» y est réaffirmé, et les Etats se sont fixé un objectif immédiat, celui de «réduire de moitié le nombre de personnes sous-alimentées d'ici à 2015».

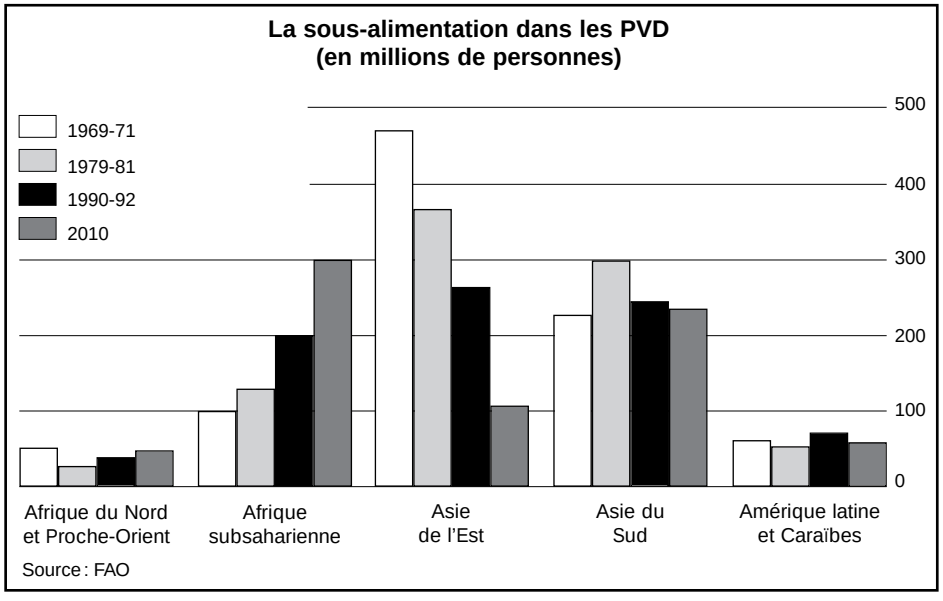
«Nous voulons changer le cours de l'histoire, a déclaré le secrétaire américain à l'Agriculture Dan Glickman, et les Etats-Unis sont prêts à renforcer les partenariats forgés avec divers pays et organismes dans le monde pour faire reculer la faim.» La famine est certes l'une des conséquences instantanées de conflits civils dans certaines régions – comme celle des Grands Lacs en Afrique -, mais un développement insuffisant, une croissance démographique trop rapide, la pauvreté, la dégradation de l'environnement sont autant de facteurs qui contribuent à la malnutrition. Washington continuera à fournir une aide alimentaire aux pays qui en ont besoin, mais il est aussi impératif, a souligné le responsable américain, d'intensifier la recherche agronomique et d'aider les pays en développement (PVD) à parvenir à une croissance durable. Quelque 800 millions de personnes (soit une sur sept) souffrent actuellement de malnutrition chronique dans le monde.

Du fait de leur rôle de longue date dans la lutte contre la faim et la malnutrition, les Etats-Unis ont participé activement au Sommet. La délégation américaine, dirigée par le secrétaire Dan Glickman, comprenait de hauts responsables du département d'Etat, de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID), de l'Administration nationale des affaires océaniques et atmosphériques (NOAA) et du Bureau du représentant des Etats-Unis pour les négociations commerciales. Des consultants du secteur privé représentant un vaste éventail d'intérêts agricoles, alimentaires et sanitaires ont accompagné la délégation.

Lutter contre la pauvreté

Les dirigeants politiques n'ont pas toutes les solutions au problème de l'insécurité alimentaire, en particulier en Afrique, a fait observer le secrétaire à l'Agriculture, qui a fait fait appel aux ressources financières et aux compétences des spécialistes du secteur privé. Les grandes entreprises, les coopératives et les organisations bénévoles ont «l'obligation morale de se joindre aux efforts déployés par les gouvernements», a-t-il souligné.

Le développement durable, pierre angulaire de la lutte contre la pauvreté, est l'une des priorités mondiales en matière de sécurité alimentaire. Les Etats-Unis apporteront leur concours aux pays qui souhaitent modifier leur politique nationale en vue d'améliorer leur autosuffisance alimentaire et libéraliser leur commerce. Il faut non seulement encourager des productions agricoles qui ne compromettent pas l'avenir en dégradant l'environnement, mais l'investissement agricole et rural doit être relancé. «La pleine participation au marché est la meilleure façon de maximiser les avantages en faveur des consommateurs



PART DE LA POPULATION MONDIALE PAR RÉGION
(en pourcentage)

	1996	2020
Pays en développement	79,7	83,6
Pays développés	20,3	16,4
Afrique subsaharienne	**10,3**	**13,5**
Proche-Orient et Afrique du Nord	5,1	6,4
Chine (avec Taïwan)	21,3	18,9
Autres pays asiatiques	33,2	35,0
Amérique latine et Antilles	8,8	8,5
Europe de l'Est et NEI	7,2	5,8
Autres pays	14,5	12,0

Source : Département américain du Commerce et USAID.

L'hypothèse selon laquelle la population mondiale plafonnerait à huit milliards d'habitants vers 2040 paraît aujourd'hui la plus probable. En Afrique subsaharienne, la population, qui est actuellement de quelque 600 millions de personnes, dépasserait le milliard d'habitants en 2020. La natalité se stabiliserait entre 2015 et 2040 à 1,60 dans les PVD et à 1,45 dans les pays industrialisés.

comme des producteurs», a précisé Dan Glickman.

Une volonté politique

Par ailleurs, le gouvernement américain a renforcé son appui aux programmes de recherche axés sur la sécurité alimentaire, notamment ceux entrepris par le Groupe consultatif sur la recherche internationale (GCRAI) dans les PVD. Il est également souhaitable, a précisé le secrétaire à l'Agriculture, d'élaborer des banques de données et des services de vulgarisation pouvant être reliés à un réseau comme Internet afin que les agriculteurs puissent avoir rapidement accès non seulement à des prévisions météorologiques mais à des informations vitales sur les techniques et les produits nouveaux.

Si la malnutrition existe encore, d'incontestables progrès ont été faits. Les 5,8 milliards d'habitants de la planète disposent en moyenne de 15% d'aliments en plus par tête qu'en 1974 – date de la première conférence internationale sur l'alimentation – alors que la population mondiale atteignait 4 milliards d'habitants. L'industrie agricole actuelle est également différente de celle qui existait il y a une vingtaine d'années, car elle évolue aujourd'hui dans un environnement fortement marqué par le libre-échange. Depuis 1974, le commerce mondial des produits agricoles a plus que triplé en valeur, passant de 148 à 485 milliards de dollars. Il ne suffit pas d'accroître la production pour éradiquer la faim et la malnutrition. Il revient aux chefs d'Etat et de gouvernement de favoriser un environnement politique, social et économique susceptible de «sortir leur pays de la dépendance», et de prendre des mesures concrètes afin que chacun de leurs concitoyens puisse accéder à la nourriture. Cela exige des investissements dans l'infrastructure, notamment pour améliorer les disponibilités en eau, construire des routes et mettre en place des circuits de commercialisation. ■

Privilégier la vulgarisation

Un nouveau mécanisme de recherche agricole destiné à mieux coordonner les travaux des agronomes et les activités des collectivités agricoles du monde en développement a été lancé lors de la 25e réunion annuelle du Groupe consultatif sur la recherche agricole internationale (GCRAI). «La révolution de la biologie moléculaire et des techniques de l'information offre des occasions sans précédent de mobiliser de nouvelles ressources en faveur des pauvres», a affirmé M. Ismaïl Serageldin, président du GCRAI et vice-président de la Banque mondiale pour l'environnement et le développement durable. Cette initiative, qui a fait l'objet d'une "Déclaration de partenariat mondial" lors du Sommet de l'alimentation à Rome, reflète la «volonté du GCRAI d'appliquer les innovations techniques les plus performantes à la solution des difficultés auxquelles sont confrontés les agriculteurs les plus pauvres». Mettant en garde contre «un apartheid scientifique», M. Serageldin a fait appel à la coopération des inventeurs afin que les bienfaits des avancées techniques soient plus universellement partagés.

Fondé en 1971, le GCRAI rassemble 53 pays membres ainsi que des organisations non gouvernementales et des fondations privées. Le groupe, dont le budget pour 1997 s'élève à 325 millions de dollars, coordonne les travaux de recherche de seize centres internationaux dans les domaines de l'agriculture, de la sylviculture, de la pisciculture et de la gestion des ressources naturelles dans les PVD.

Réformer la fonction publique

La réforme de la fonction publique se heurte à des résistances, car on n'y voit souvent qu'un moyen de comprimer les dépenses publiques en réduisant les effectifs et les salaires. Pourtant, son véritable objectif est de créer un corps de fonctionnaires compétents, à même d'assurer un service public de qualité. Dans un document de travail publié par le Fonds monétaire international, un responsable de la gestion du secteur public à la Banque mondiale, Salvatore Schiavo-Campo, analyse les mesures de réforme susceptibles de créer une administration efficiente et motivée, capable de gérer les affaires de l'Etat.

Dans l'ensemble, la fonction publique (hors entreprises publiques) représente dans les pays en développement (PVD) une part bien moins importante de la population (4%) que dans les pays industrialisés (8%). Si l'on exclut l'emploi agricole, la différence avec les pays de l'OCDE est nettement plus faible.

Dans les PVD, la part de l'emploi public dans la population est la plus importante dans deux régions – l'Europe orientale et l'ex-URSS (pays où le nombre de fonctionnaires dans l'enseignement et la santé est particulièrement élevé), le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord – et la plus faible en Afrique subsaharienne. Les écarts entre régions sont moins contrastés en ce qui concerne l'administration centrale, qui emploie en général 1 à 2% de la population (l'écart entre pays étant également peu marqué). On peut en déduire que, partout, l'Etat doit s'acquitter de certaines fonctions essentielles, et qu'une réforme excluant les administrations locales ainsi que l'enseignement et la santé serait incomplète.

Afrique subsaharienne

Depuis 1983, l'administration locale a augmenté dans toutes les régions (en particulier en Amérique latine), à l'exception de l'Afrique subsaharienne. Au niveau mondial, elle emploie actuellement autant de personnes que l'administration centrale.

Dans de nombreux pays de la région, la fonction publique s'est dégradée à partir des années 70, le Botswana étant l'une des rares exceptions. Depuis les années 80, une série de programmes de stabilisation budgétaire a eu pour effet de réduire les effectifs, qui sont maintenant les plus bas de l'ensemble des PVD. Ce ne sont donc pas des réductions supplémentaires qui s'imposent dans ces pays, mais une refonte de la fonction publique. Or, à l'exception de l'Ouganda (voir encadré), la réforme s'est bornée à des rafistolages. Il est vrai qu'une amélioration en profondeur se traduira par des charges budgétaires. Par ailleurs, on voit mal comment la fonction publique pourrait être réformée durablement dans la plupart des pays subsahariens sans progrès considérables sur le plan de la responsabilité gouvernementale, de la transparence et de la primauté du droit.

La réduction de l'Etat

La notion de sureffectif est relative. Dans l'administration centrale, le nombre de fonctionnaires peut être un «indice» utile, mais qui ne prouve rien en lui-même. Le rôle de l'Etat et le degré de centralisation varient d'un pays à l'autre. Par exemple, la fonction publique en France représente environ 3,5% de la population – l'une des proportions les plus fortes du monde – contre 1% au Royaume-Uni, mais l'emploi public représente environ 10% de la population dans les deux pays. Cela prouve simplement que les Français ont choisi un système plus centralisé. Pour déterminer «l'effectif idéal» de la fonction publique, on doit prendre en compte les attributions de l'Etat, le degré de centralisation, les qualifications professionnelles du personnel et, naturellement, les perspectives budgétaires.

La compression des effectifs peut être un moyen d'améliorer les motivations et d'accroître l'épargne budgétaire. Mais le fait de privilégier ce moyen donne une image défavorable de la réforme de la fonction publique et entraîne inévitablement des oppositions. En outre, une telle réduction fait presque toujours peser une lourde charge financière à court terme et présente souvent un coût politique, en particulier si le chômage est élevé.

Politique salariale

L'épargne budgétaire résultant de la compression des salaires ne doit pas être l'élément moteur de la politique salariale. Le niveau approprié des traitements ne peut être déterminé qu'à la suite d'une comparaison des écarts entre les rémunérations publiques et privées versées à qualifications égales. A long terme, la réduction des salaires entraîne le départ des meilleurs fonctionnaires, le recrutement difficile de candidats extérieurs qualifiés et la déqualification d'une main-d'œuvre trop mal payée pour résister aux pressions des hommes politiques et de groupes d'intérêts influents.

Depuis quelques années, les pouvoirs publics s'efforcent de concen-

trer les augmentations de traitements sur des qualifications ou des fonctions essentielles. Le système de rémunération basé sur les résultats mérite d'être envisagé, mais avec prudence car les « produits » du secteur public sont difficilement quantifiables. En revanche, les encouragements à l'amélioration des résultats sont nécessaires. Les incitations non monétaires peuvent prendre diverses formes – tâches plus stimulantes, reconnaissance du mérite et récompenses professionnelles.

Responsabilisation

Sans l'obligation de rendre des comptes, la réduction des effectifs et l'emploi d'incitations risquent d'engendrer une fonction publique compacte et bien rémunérée, mais tout aussi inefficiente ou corrompue. La notion de responsabilisation, comme celle de sureffectif, n'a rien d'absolu, et l'on doit se poser plusieurs questions. Rendre compte à qui et de quoi? Par exemple, si les fonctionnaires doivent rendre davantage de comptes aux dirigeants politiques, ils risquent de perdre une partie de leur intégrité et de leur autonomie. La nécessité de justifier ses actes envers l'extérieur est toutefois impérative si l'on veut sensibiliser davantage l'administration aux besoins du public.

Autres mesures de réforme

Outre la réduction des coûts, la réforme doit inclure des mesures structurelles, notamment pour modifier la structure des salaires, accroître la transparence et l'équité des textes régissant la fonction publique, donner davantage d'importance au mérite, favoriser la mobilité interne et la formation professionnelle et renforcer la nécessité de rendre des comptes au public.

Afin d'éviter la récurrence des irrégularités, il faut aussi procéder au recensement des fonctionnaires, à une étude des ministères, à des enquêtes sur les usagers et à la préparation de textes réglementaires.

Aide extérieure

Pour les organismes d'aide, la réforme de la fonction publique n'a pas été une priorité, et les concours apportés se sont concentrés sur l'Afrique subsaharienne et l'Amérique latine. Une telle réforme mérite-t-elle une attention accrue?

La réforme n'est difficile que dans le cas d'une « kleptocratie » qui détourne les ressources nationales de leur affectation en se désintéressant de l'efficience et du développement. Dans un tel cas, le risque réel que fait courir la réforme est une perte de contrôle. Une fonction publique mal rémunérée et sans qualifications est en fait souhaitable: parce qu'ils dépendent des faveurs que veut bien leur accorder le pouvoir, les fonctionnaires sont condamnés à la corruption et ne peuvent pas trouver un autre emploi.

Deux conditions essentielles doivent être remplies pour que l'aide extérieure soit efficace. En premier lieu, il est indispensable que ce soit le gouvernement dans son ensemble qui fasse œuvre de réforme. Deuxièmement, celui-ci doit définir de manière précise, avec la participation voulue de l'opinion publique et des fonctionnaires, l'idée qu'il se fait de la réforme à long terme, en donnant des objectifs quantitatifs, un calendrier précis, des critères explicites et des indicateurs de résultats.

Il faut par ailleurs tenir compte des coutumes locales et des contraintes sociales, mais aussi faire montre de persévérance (car la réforme exige un investissement à long terme), mobiliser les capacités locales (leur développement peut devenir un des volets de la réforme) et s'assurer que les pouvoirs publics sont prêts à s'engager dans une réforme véritable. Il importe par-dessus tout de considérer les risques de gaspillage d'efforts et de perte de crédibilité auxquels on s'expose si on procède à la réforme de la fonction publique – processus difficile et de longue haleine – comme à un simple replâtrage. Néanmoins, même lorsque les circonstances ne se prêtent pas à une réforme véritable, les institutions gouvernementales et les organismes de développement doivent accorder une attention particulière aux questions liées à la fonction publique, sachant que le déclin des Etats en difficulté aujourd'hui est en partie attribuable à la dégradation de l'administration.■

OUGANDA : UN RÉAMÉNAGEMENT EN PROFONDEUR

Lors de l'accession du pays à l'indépendance en 1962, l'économie ougandaise était l'une des plus fortes d'Afrique subsaharienne. A partir des années 70, les remous politiques et une mauvaise gestion de l'économie ont conduit à l'effondrement d'un service public réputé pour son efficacité.

La réorganisation a commencé après l'arrivée au pouvoir du gouvernement du Mouvement de résistance nationale en janvier 1986. Du fait de contraintes budgétaires, il n'était possible d'augmenter les traitements pour attirer les fonctionnaires qualifiés qu'en réduisant les effectifs. Les premières réformes ont consisté à réduire l'emploi à temps partiel et à réorganiser les ministères. En 1990, le cadre général d'une refonte a été défini par la Commission pour la réorganisation de la fonction publique. Ces efforts ont abouti à une hausse des salaires, à la réduction du nombre de ministères (de 38 à 21) ainsi qu'à la rationalisation de leurs attributions. De 320 000 en 1989, le nonbre de fonctionnaires est passé à 148 000 en 1995.

Un certain nombre de problèmes restent à résoudre: améliorer la gestion et la réglementation au niveau central, accroître la transparence et l'efficience de la gestion du personnel et généraliser l'obligation de rendre des comptes au public. L'adoption d'une nouvelle échelle des traitements était prévue en 1996. En outre, un système de quantification des résultats ainsi qu'un code de conduite des fonctionnaires sont en préparation.

MADE IN MADAGASCAR

En juillet dernier, David Applefield, a animé un séminaire de deux semaines au Centre culturel américain d'Antananarivo afin d'aider les professionnels de la presse malgache à renforcer leurs structures financières et leurs politiques éditoriales. Une expérience qu'il a trouvée particulièrement enrichissante.*

Pour enseigner la communication aujourd'hui, en particulier dans les pays en développement, il faut être à l'écoute de ce qui se passe sur le terrain. Ni les formules des manuels scolaires ni même les algorithmes n'aident désormais les distributeurs de presse à faire un bon chiffre d'affaires. De nos jours, une bonne stratégie de vente exige une grande souplesse et la mise en œuvre de politiques adaptables à d'autres cultures.

Peu après mon arrivée à Antananarivo, la capitale malgache, je me suis procuré tous les magazines et quotidiens que j'ai pu trouver afin de me familiariser avec les produits et le public des éditeurs et des directeurs de publication, de publicité et de stations de radio avec lesquels j'allais travailler pendant deux semaines.

Etrangement, les principaux quotidiens étaient tous vendus au même prix, avec des pages non coupées. Pourquoi les pages n'étaient-elles pas coupées? Je compris vite pourquoi. A Madagascar, les journaux sont essentiellement vendus par des marchands ambulants pour mille francs malgaches (environ 25 *cents* américains), les vendeurs touchant une commission de 18%. Pour des raisons pécuniaires, certains lecteurs louent un exemplaire 200 FM pour un quart d'heure et le rendent au vendeur après l'avoir lu. Ce dernier peut louer un journal huit à dix fois par jour, empochant ainsi 2 000 FM en plus de sa commission (180 FM). Le vendeur et le distributeur gagnent ainsi 2180 FM alors que l'éditeur encaisse seulement 820 FM. *La Tribune et le Midi-Madagaskara* ont donc décidé de vendre leurs journaux avec des pages non coupées dans l'espoir de décourager la pratique de la location.

Sheila Packsman

David Applefield avec l'ambassadeur des Etats-Unis à Madagascar, Mme Vicky Huddleston.

L'Express est le seul journal vendu avec des pages coupées, mais paradoxalement, c'est celui qui a le plus petit tirage. Un journaliste me révèle la clé du mystère : les éditeurs trichent sur leur tirage et tout le monde est au courant. Les chiffres de *l'Express* sont-ils plus proches de la réalité ? En tout cas, personne ne semble vouloir changer quoi que ce soit. La méfiance règne, et puis personne ne connaît les chiffres exacts. A ce moment-là, le séminaire est devenu un atelier de marketing. En fait, la commercialisation est pratiquement inexistante dans la presse malgache. Le marché n'a jamais été évalué et aucune information ou statistique n'est disponible sur les lecteurs, les ventes ou la fabrication, encore moins sur les publicitaires.

La première tâche des stagiaires a donc consisté à évaluer le marché. En tout, les quotidiens malgaches étaient tirés à environ 30 000 exemplaires. Sur une population de quatorze millions d'habitants, il devait y avoir à peu près 200 000 lecteurs potentiels, c'est-à-dire sachant lire et ayant les moyens d'acheter un journal. Aucun titre ne se vendait à plus de 10 000 exemplaires, et, collectivement, les journaux ne touchaient que 15% des lecteurs potentiels. Le pouvoir révélateur des chiffres fit rapidement effet parmi les journalistes. Cette méfiance mutuelle était étrangement déplacée. La véritable compétition, ce n'était pas les concurrents, mais les 85% de la population qui ne lisaient pas les nouvelles. Comment les journaux pouvaient-ils augmenter leur part de marché et améliorer leurs recettes? Ce fut notre thème d'étude les jours suivants.

Tous les matins, j'allais dans un café de quartier où je commandais un croissant aux amandes et un expresso, rituel qui commençait par l'achat des journaux. Le premier jour, alors que je commence à lire *l'Express*, je remarque que la serveuse lit les titres avidement par-dessus mon épaule. Je lui prête le *Madagascar* et, en moins de dix secondes, six femmes sortent de la cuisine et se mettent à lire et à commenter l'article de tête. Six lecteurs pour un seul exemplaire ! Le petit déjeuner se transforma en étude de marché, mais la conclusion était évidente : les journaux étaient trop chers. S'ils étaient à moitié prix, les dames en achèteraient un tous les jours, avaient-elles

** Ecrivain et éditeur établi à Paris, David Applefield a donné plusieurs conférences sur la communication et le marketing en Afrique.*

affirmé sans hésitation. Ce jour-là, la réflexion porta sur les moyens de trouver une nouvelle source de revenus qui permettrait d'augmenter le tirage, et on en vint naturellement à la publicité, secteur qui avait désespérément besoin d'être exploré.

Il faut du temps et des efforts pour convaincre les directeurs de journaux que la publicité ne consiste pas à soutirer des fonds aux annonceurs mais à leur offrir un service de qualité. J'ai travaillé avec l'agent de publicité de *l'Express* afin de lui montrer comment elle pouvait offrir un service mieux adapté à ses clients, en l'occurence le directeur commercial de la compagnie aérienne intérieure de l'île. Selon le scénario que nous avions mis au point ensemble, elle allait lui proposer, en plus des quelques lignes de publicité que la compagnie avait retenues pour cinquante insertions, une annonce mensuelle correspondant mieux à son image, sur une page que le journal imprimait déjà en deux couleurs. Autrement dit, le journal offrait à son client une publicité en couleur sans supplément. Celui-ci recevrait cinquante exemplaires gratuits le jour de parution de l'annonce. Le coût de cette publicité, qui s'élevait à 8,5 millions de francs malgaches, bénéficierait d'une remise de 41% et serait ainsi ramené à 5 millions de francs pour l'année. Le journal donnait en outre la possibilité au client d'échelonner son règlement sur douze mois, sans intérêt. L'affaire fut conclue rapidement. Un simple appel téléphonique avait suffi pour augmenter les recettes du journal de 78% sur un seul compte-client.

Toutes les applications concrètes réalisées avec l'un ou l'autre des participants étaient discutées ouvertement le lendemain. Le principal objectif était de développer des idées susceptibles de stimuler le dynamisme et générer des recettes supplémentaires. Faire les choses différemment peut être aussi lucratif que ludique, et la mise en œuvre de ces idées a été partagée avec enthousiasme. Les stratégies explorées ensemble n'étaient pas destinées à remplir les poches de quelques-uns, mais à permettre aux journaux, magazines, stations de radio de Madagascar et à MATV (la seule chaîne de télévision indépendante du pays) de consolider leur indépendance. Le but premier n'était pas de réaliser des bénéfices mais de mettre des idées à profit. Plusieurs autres projets ont été réalisés pendant le stage. Un magazine féminin en difficulté a réussi à négocier une dette impayée avec son imprimeur. Une école de gestion privée a lancé une campagne de promotion lors de la création des premières bourses d'études de Madagascar à l'intention de deux étudiants doués mais sans ressources. Nous avons conçu ce projet ensemble dans le but de faire quelque chose de constructif pour le pays, tout en recueillant des millions de francs de publicité gratuite. Le séminaire a donné naissance à un réseau d'alliances stratégiques. Radio Korail a conclu un accord d'échanges avec la revue *Océan indien*. *La Tribune* a annoncé un projet d'enquête auprès des lecteurs. *Le Journal du Jeudi* a accepté de faire paraître le programme de Radio Energie dans chacun de ses numéros.

Le personnel de Radio Kaodalina, à Antananarivo, en compagnie de David Applefield.

Le dernier jour, nous avons procédé à une évaluation du stage. Nous avons découvert le changement d'attitude qui s'était opéré chez les participants. Il est plus enrichissant de travailler ensemble que de se méfier les uns des autres. Les alliances stratégiques sont vitales. L'innovation doit prendre le pas sur des habitudes dénuées de sens dans la société moderne. Il vaut mieux citer ses sources et négocier les droits de publication plutôt que de s'approprier indûment des articles ou des photos.

Le clou du programme fut la décision que prit MATV de diffuser en direct une émission sur le séminaire, que nous avons appelée «*Made in Madagascar*». Les responsables de la chaîne de télévision avaient invité leurs promoteurs et leurs concurrents afin de discuter du climat changeant de la communication dans le pays. Le plateau était une installation de fortune et le panel un peu clairsemé, mais l'émission eut lieu et l'image de MATV s'en trouva renforcée. La chaîne fit de la publicité pour l'émission et la rediffusa plusieurs fois, une autre première pour la télévision malgache.

L'une des plus grandes satisfactions de l'enseignement est la richesse des connaissances que l'on en tire. Et le corollaire est tout aussi vrai: si l'on n'apprend rien, c'est sans doute parce que l'on n'est pas un bon professeur. J'ai été frappé, à Madagascar, de l'importance de l'enseignement de la commercialisation et de la publicité pour les médias et le journalisme car, dans les pays où la liberté politique et économique n'est pas encore acquise, la presse indépendante est la clé du développement. La presse écrite, la radio et la télévision indépendantes ont en effet un rôle unique à jouer pour stimuler les courants culturels et financiers de la société. ■

Aider les professionnels de la presse en Afrique

Les changements de société qui se sont produits dans plusieurs régions du monde ces dernières années ont eu de profondes répercussions sur les médias. Toutefois, la liberté de la presse, tradition de longue date aux Etats-Unis, est loin d'être acquise dans de nombreux pays. Après avoir lancé plusieurs programmes en Amérique latine, en Asie et en Europe de l'Est, la Fondation Freedom Forum, l'une des plus importantes organisations de soutien à la liberté de la presse dans le monde, se tourne vers l'Afrique. «Je me réjouis à l'idée de travailler avec les Africains car il y a beaucoup à faire pour renforcer la libre circulation de l'information dans le continent», a affirmé Allen Neuharth, président de Freedom Forum et fondateur de *USA Today*, quotidien ayant le plus grand tirage aux Etats-Unis. Au cours de la mission qui l'a conduit en Afrique du Sud en novembre, M. Neuharth a rencontré plusieurs représentants des médias africains et a animé deux colloques sur le rôle des journalistes et leur sécurité.

Ce pays a connu «une évolution extraordinaire au cours des dernières années et il était intéressant de savoir quelles en avaient été les incidences sur la presse», a précisé M. Neuharth, dont le dernier voyage en Afrique du Sud remontait à 1988. Les débats, qui portaient sur la liberté de la presse dans les sociétés aux prises avec d'importantes transformations politiques et économiques, ont réuni des journalistes de plusieurs pays: Moegsien Williams du *Cape Times*, Hennis van Deventer du Nasionale Pers, Amma Ogan du *Sunday Independant*, Juda Ngwenya de Reuter (Afrique du Sud), Fred M'membe du *Post* (Zambie), Trevor Neube du *Independant* (Zimbabwé), Catherine Gicheru du journal *The Nation* (Kénya) et Pius Njawé du *Messager* (Cameroun).

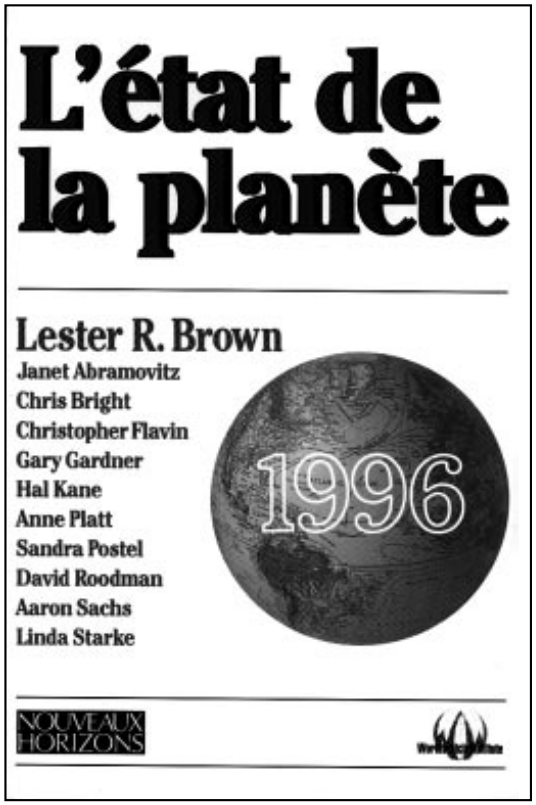
Andien directeur de la Gannett Company, Allen Neuharth est un ardent défenseur du rôle des femmes et des minorités dans les médias. Il a notamment reçu le prix de l'association Women in Communications.

Empêcher les journalistes de faire leur travail est une double atteinte à la liberté car la population est privée d'informations, a-t-il souligné. Freedom Forum, qui dispose d'un budget de plus de 800 millions de dollars, a son siège à Arlington (Virginie). Outre la promotion de la sécurité des journalistes, la Fondation finance des programmes de formation, des conférences et des prix destinés aux professionnels de la presse. Par l'intermédiaire de ses divers centres à l'étranger, Freedom Forum apporte aussi un soutien financier aux journalistes souhaitant lancer un projet. La Fondation a également élargi son programme de bourses aux journalistes africains et trois d'entre eux ont été accueillis cette année dans des universités américaines. ■

Hommage à trois femmes journalistes

«Mon droit à la liberté ne me sera pas enlevé sans passer par la justice. Si je suis arrêtée demain, il faut bien comprendre que je serai exécutée pour avoir résisté à la privation illégale de ma liberté personnelle.» Ainsi s'est exprimée Lucy Sichone, spécialiste des questions juridiques pour le quotidien zambien *The Post*, l'une des trois journalistes auxquelles Freedom Forum et l'Association internationale des femmes dans les médias (IWMF) ont attribué le prix du Courage, le 19 novembre à New York. Les deux autres lauréates sont Ayse Onal, journaliste indépendante de Turquie, et Saïda Ramadan, une journaliste soudanaise exilée en Egypte où elle collabore au quotidien *Al Alam Al-Youm*. Lucy Sichone avait été contrainte de passer à la clandestinité afin d'échapper à un mandat d'arrêt lancé contre elle à la suite de la publication d'un article dans lequel elle critiquait le gouvernement zambien.
Décerné tous les ans, ce prix salue le courage de journalistes dont la sécurité et parfois la vie sont menacées dans l'exercice de leur métier. L'IWMF a été créée en 1990 par deux journalistes de la télévision américaine, Susan King et Judy Woodruff, avec l'aide de Freedom Forum, afin de promouvoir le rôle des femmes dans les médias.

LIVRES



L'ETAT DE LA PLANETE

Lester R. Brown

Coédition Nouveaux Horizons (Afrique)/Economica (France)

Dans cette édition 1996, Lester Brown et les autres chercheurs du Worldwatch Institute décrivent l'accélération des grandes tendances qui façonnent l'humanité ; de nos jours, celle-ci est confrontée à des changements si rapides que sa capacité à réagir rationnellement et promptement peut être mise en question.

Parmi ces grands mouvements, il faut citer la dégradation des écosystèmes d'eau douce, l'apparition de nouvelles maladies mortelles et la réapparition de celles qu'on croyait disparues, la raréfaction de l'eau qui ne suffira plus à couvrir les besoins agricoles et urbains, la disparition des terres arables et le nombre croissant d'insectes résistant aux pesticides.

Mais *L'état de la planète* 1996 montre aussi que notre connaissance actuelle et potentielle de la Terre se développe rapidement. La modification du climat, les dégâts que subit l'écosystème et la possibilité d'exercer des activités productives et écologiquement viables, tout cela devient plus clair et plus évident, et l'homme peut apprendre à lutter contre les tendances négatives qui menacent l'avenir de ses enfants.

Tous aujourd'hui, scientifiques comme responsables officiels, doivent s'efforcer d'intégrer ces nouveaux paramètres dans les politiques à suivre ; il faut agir vite, avant qu'il ne soit trop tard.

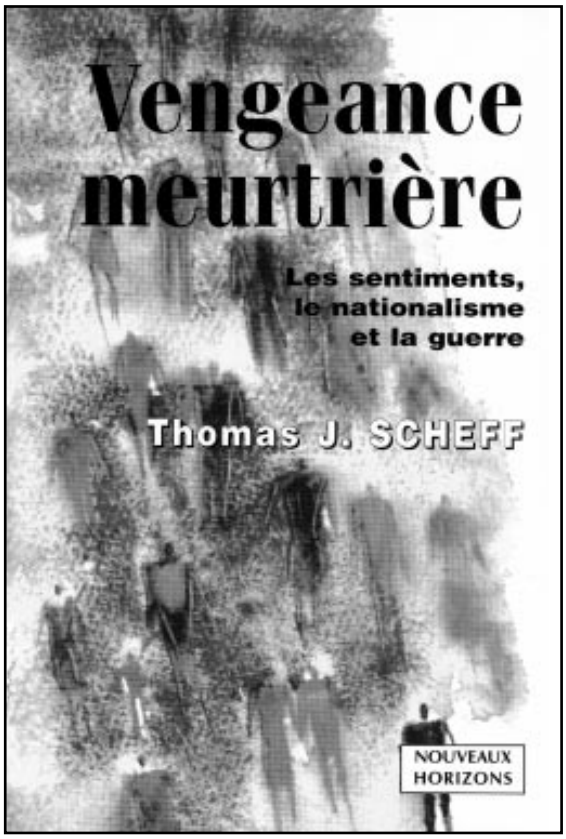
VENGEANCE MEURTRIERE

Les sentiments, le nationalisme et la guerre

Thomas J. Scheff

Nouveaux Horizons

PRIX SPECIAL AFRIQUE



Partout sur la planète, les hommes se déchirent en des affrontements aussi meurtriers qu'inextinguibles. Si l'on veut rétablir la paix dans le monde, il est urgent de comprendre et de briser l'engrenage qui menace de transformer la moindre divergence en un conflit interminable.

Le lien social, dit Thomas Scheff, est une réalité concrète qui «connecte» entre eux, à tous les niveaux, les individus, les groupes, les nations, au sein d'un système qu'il faut étudier dans son ensemble. Conséquence de l'aliénation qui caractérise la société industrielle, la détérioration du lien social, en interdisant toute compréhension réciproque, est la cause essentielle du conflit.

Autres publications

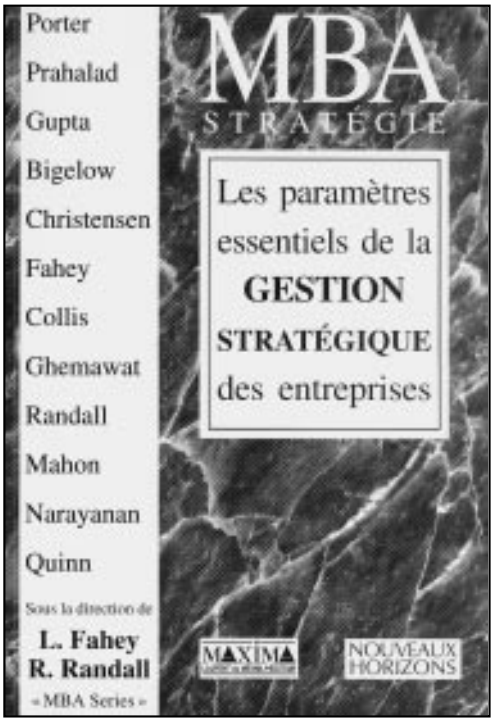
Trois nouveaux ouvrages ont été publiés en coédition par Nouveaux Horizons dans la série Economie.

MBA STRATEGIE

LES PARAMÈTRES ESSENTIELS DE LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

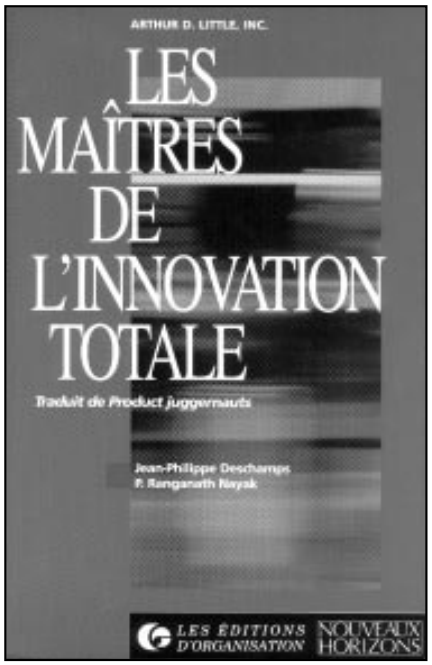
Ouvrage collectif publié sous la direction de Liam Fahey et Robert Randall

Nouveaux Horizons (Afrique)/Editions Maxima (France)



La gestion stratégique recouvre un ensemble très évolutif de connaissances et de techniques mises en œuvre par les entreprises afin de faire les bons choix sur leurs marchés actuels. Pour élaborer les stratégies susceptibles d'amener les entreprises à faire mieux que la concurrence, il faut apprendre à optimiser ces choix : comment attirer et retenir les clients les plus intéressants, comment assurer les succès de demain tout en consolidant les réussites d'aujourd'hui.
En réponse à ces deux interrogations fondamentales, ce livre montre, à partir de nombreux exemples :
– comment anticiper et tirer parti d'une évolution de l'environnement concurrentiel ;
– comment élaborer et évaluer des alternatives stratégiques ;
– comment mettre en place une organisation flexible et adaptable qui soit en mesure d'appliquer les stratégies retenues.
A la frontière du manuel et de l'ouvrage professionnel, ce livre bénéficie de l'expérience des enseignants et des chercheurs internationaux les plus connus. Il apporte au lecteur tout à la fois leur expérience de théoriciens, d'hommes d'entreprises et de pédagogues.

PRIX SPECIAL AFRIQUE



LES MAITRES DE L'INNOVATION TOTALE

Jean-Philippe Deschamps
P. Ranganath Nayak

Nouveaux Horizons (Afrique)/Les Editions d'Organisation (France)

La bataille des nouveaux produits est en passe de devenir l'élément central de la stratégie de nombreuses entreprises performantes. Qualité et coûts compétitifs ne suffisent plus à faire la différence. La bataille se joue sur tous les terrains à la fois : innovation, rapidité, vraie valeur fournie au client, design, service… jusqu'à la prolifération de la gamme et le lancement de produits « en rafale » pour asphyxier les concurrents. L'ère de l'innovation totale a commencé.

Tiré de *Product Juggernauts*, ouvrage qui fait autorité à Harvard, ce livre dissèque la compétence des maîtres de l'innovation : leur capacité à mobiliser l'ensemble de l'entreprise pour rendre leur processus de création de plus en plus performant.

LE NOUVEAU MBA

Synthèse des meilleurs cours des grandes Business Schools américaines

Eliza Collins
Mary Anne Devanna

Nouveaux Horizons (Afrique)/Editions Maxima (France)

Entièrement refondu et augmenté de six chapitres, ce nouveau MBA reprend avec encore plus de force et de pertinence le concept original qui fit le succès de sa première édition : composer le programme du MBA idéal à partir des meilleurs cours enseignés dans les plus prestigieuses universités américaines (Harvard, Wharton, Babson College, Sloan School of Management, Columbia…).
Les disciplines clés du MBA sont traitées dans cet ouvrage (gestion financière, marketing, production, ressources humaines…) qui livre aussi des réflexions sur la gestion stratégique, le leadership et l'impact des technologies de l'information sur le management.
Conçu dans le but d'ouvrir aux lecteurs francophones les portes des universités américaines les plus en pointe, *Le Nouveau MBA* est un formidable condensé de méthodologie et de connaissances sur la gestion des entreprises.
C'est le manuel qu'ont déjà choisi plus de 500 000 étudiants et professionnels.